

What's Hot and What's Not: Trends in Business Analysis on Projects

비즈니스 분석 분야의 트렌드 - 인기 트렌드와 사라질 트렌드

00:00- 01:42

전세계 시청자 여러분, 안녕하세요! 엘리자베스 라슨(Elizabeth Larson)씨와 함께 하는 오늘 웨비나에 참여해 주셔서 감사합니다. 라슨 씨는 워터마크 러닝(Watermark Learning)의 CEO 이자 공동 원장을 맡고 있으며, 프로젝트 관리와 비즈니스 분석 분야에서 30년 이상의 경력을 보유한 전문가입니다. 국내외 다양한 컨퍼런스에서 강연하였고 비즈니스 분석 전문가 자격증(CBAP) 관리와 영향력 있는 주제를 다룬 책들을 공동으로 집필하였습니다. 라슨 씨는 공동 집필했던 챕터 하나를 세 권의 책을 통해 출간하기도 하였고, BA 타임즈, 프로젝트 타임즈, 모던 애널리스트에 다양한 기고 활동을 해왔습니다. PMBOK 가이드 4 권과 5 권, BA 프랙티스 가이드, BABOK 가이드 2.0의 수석 저자로 집필에 참여하였으며 BABOK 가이드 3.0의 검토위원을 맡기도 했습니다. 여가시간에는 여행, 하이킹, 독서, 경매를 즐기며 여섯 명의 손주들과 시간을 보내기도 합니다.

시작하기 전에 안내 말씀 먼저 드립니다. 웨비나를 생방송이나 녹화방송으로 시청하는 모든 분들은 자동으로 PDU에 반영됩니다. 혹시 소리가 제대로 들리지 않으면 다른 어플리케이션들을 모두 종료하신 다음, 오디오 설정 프로그램을 실행하거나 웨비나를 종료하고 다른 브라우저로 실행하시기 바랍니다. 채팅창으로 강연자에게 질문을 해주시면 강연 마지막 Q&A 시간에 답변을 드릴 예정입니다.

자, 이제 엘리자베스 라슨 씨에게 마이크를 넘기겠습니다.

1:43- 3:11

멋진 소개 감사합니다. 안녕하세요! 초대해 주셔서 감사합니다. 오늘은 비즈니스 분석 분야의 7대 트렌드에 대해 말씀드릴까 합니다. 7대 트렌드를 분류해보고 앞으로 한동안 지속될 트렌드와 사라질 트렌드를 살펴보겠습니다. 그리고 이런 트렌드가 비즈니스 분석가들에게 무엇을 시사하는지도 함께 생각해보겠습니다.

7대 트렌드에는 1. 리더십의 분산, 2. 프로젝트 지배구조의 균형, 3. 분석 단계에서의 설계, 4. 자격증에 대한 변덕스러운 접근방식, 5. 혁신을 추구하는 기업가 정신, 6. 문화적 변화의 필요성, 마지막으로 7번은 20년 전부터 지금까지 활용되고 있는 애자일(Agile) 방법론입니다.

모두 제 말 잘 들리시죠?

3:12-4:58

그럼, 첫 번째 트렌드인 "리더십의 분산"부터 시작해 볼까요? 지금까지 우리는 사람들을 관리하는 매니저를 두었고, 그 매니저는 또 다른 그룹의 사람들을 관리하는 매니저에게 보고를 해왔습니다. 즉, 매니저는 조직 내에서 자신의 위치와 권한을 이용하여 업무를

처리합니다. 하지만 이제 이런 구조는 변하고 있습니다. 리더십을 분산시키는 것입니다. 이제 누구든 필요하면 리더의 역할을 수행할 수 있습니다. 단, 여기서 "필요하면"이라는 단어에 주의해야 합니다. 모두가 리더가 되거나 조직의 의사결정을 내릴 수는 없으니까요. 요점은 프로젝트 수행 과정에서 특수한 상황이나 난관에 직면했을 때, 이를 해결할 수 있는 기술과 지식, 경험을 갖춘 누군가가 그 상황이 종결될 때까지 리더의 역할을 수행하는 것을 의미합니다. 그리고 다른 장애물이나 상황이 발생하면, 다른 누군가가 리더가 되는 것이지요. 이것은 "직책에 따른 권한"에서 "전문성, 개인의 능력, 리더십에 따른 권한"으로 이동하는 것을 의미합니다.

4:59-6:26

두 번째 트렌드는 "프로젝트 지배구조의 균형"인데요. 특히 요구사항 관리와 관련이 있습니다. 조직들은 두 가지 극단적인 상황으로 갈등을 겪습니다. 하나는 조직 구성원과 각 팀에서 자체적으로 요구사항을 관리하는 상황이고, 다른 하나는 위험의 정도나 이해관계자의 수, 불만 등 프로젝트와는 무관하게 하나의 중앙집권 기구가 "요구사항을 이 정도로 관리하세요"라고 요청하는 상황입니다. 즉, 하나로 단일화하는 것이지요. 이런 구조 역시 변하고 있습니다.

머지 않아 조직들은 이에 대한 균형을 잡고 당면한 프로젝트의 요구사항을 최적화하여 관리할 것입니다. 이것은 프로젝트 수행팀에서 정해진 기준에 따라 요구사항 관리의 범위를 정하게 되는 것이지요. 이 트렌드는 충분히 예상됩니다. 왜냐하면 예전에 이런 문제로 어려움을 겪었던 많은 조직들이 이제는 균형을 잡아나가고 있기 때문이지요.

6:27- 8:12

세 번째 트렌드는 "분석 단계에서의 설계"입니다. 여기서 설계의 의미는 생각을 계속 발전시키는 것입니다. 분석 단계에서부터 신제품이나 서비스 개발의 결과를 미리 고려하는 것이지요. 비즈니스 분석가들은 종종 이런 방식으로 업무를 진행해왔습니다. 비즈니스 분석은 단지 이해관계자들에게 질문을 하거나 요구사항에 대한 서류작업을 하는 것만으로 끝나지 않습니다. 분석은 프로젝트 시작 전부터 완료까지 지속적으로 수행되어야 하며, 높은 수준의 요구사항과 고객 경험을 보장하려면 제품이나 서비스를 개발할 때 구체적인 요구사항까지 파악해야 합니다. 이 과정에서는 모델을 활용하는 것이 효과적입니다. 비즈니스 프로세스 모델과 사용사례 모델, 데이터 모델 등은 "구식"이긴 하지만 상당히 효과적이며 쉽게 사라지지도 않을 것입니다. 설계라는 트렌드는 향후에도 계속 영향을 미칠 것입니다. 아마 더 자주 듣게 되겠지요. 설계라는 단어는 비즈니스 프로세스나 사용자 인터페이스뿐만 아니라 비즈니스 분석과 관련해 유행어처럼 사용될 것입니다.

8:13-12:04

네 번째 트렌드는 "자격증에 대한 변덕스러운 접근방식"입니다. 영어로 "Schizophrenic"은 "변덕스러운"이란 뜻으로 정신의학적인 의미 외에 다른 뜻도 있습니다. Dictionary.com 에서는 이 용어를 두 가지 상반되는 작용이나 흐름이 동시에 존재하는 현상이라고 정의합니다. 자격증에 대한 의견은 분분합니다. 업계와 프로젝트 관리, 비즈니스

분석 분야도 마찬가지입니다. 어떤 자격증을 사용할지 제가 몇 가지 소개해드렸는데요. 이 중에는 지역이나 정부에서 정한 기준이 있는가 하면, 각 기업이나 국가마다 선호하는 자격증이 다릅니다. 특정 조직이나 프로젝트 종사자들이 간과하는 자격증들이 어떤 경우에는 중요한 의미를 가지기도 합니다. 우선, 우리가 간과하는 자격증들에 대해 살펴보겠습니다.

사람들은 이런 말을 흔히 합니다. "시간이나 비용을 생각해보면 자격증 취득에 큰 의미가 없습니다. 우리 회사에서도 별로 신경 쓰지 않습니다." "자격증을 취득했었지요. 그러나 갱신은 관심없습니다." 제 생각에는 비형식적인 방향으로 흘러가는 흐름, 현상이 있는 것 같습니다. 자격증은 아마도 형식적인 것으로 여겨지고 있는 것 같습니다. 여기에는 무크(MOOC)의 대중화도 일정 정도 영향을 주었습니다. MOOC 는 온라인 공개 강의 사이트들로서 무료나 적은 비용으로 유명 대학교에서 제공하는 강의를 의미합니다. 2012 년까지만 해도 아는 사람이 많지 않았는데요. 최근 들어 인기가 급상승했지요. 기업의 인사과에서도 MOOC 를 활용하여 직원들을 효율적으로 교육하는 사례가 늘었습니다. 이들 기업의 목표는 공식 자격증을 취득하지 않고 직원들에게 현장 경험을 빨리 제공하는 것입니다. 물론 자격증의 중요성을 옹호하는 사람들도 아직 많이 있습니다. "자격증이 전부는 아니지만, 지원자 두 명 중에서 한 명은 자격증이 있고 다른 한 명은 없다면 자격증이 있는 사람이 업무 수행에 더 주도적일 것이라고 판단합니다."라고 이들은 말합니다. 자격증 취득을 통해 보다 일관된 업무 지식을 보유할 수 있으며 이는 특히 글로벌 프로젝트를 수행할 때 도움이 됩니다. 그런 기업들에게 자격증은 상당히 중요합니다. 요즘은 비즈니스 분석 분야에 대한 관심이 늘고 있고 PMI GPA 를 취득하는 프로젝트 관리자들이 많아지고 있습니다. 따라서 이 두 가지 상반되는 트렌드는 당분간 계속될 것으로 예상됩니다.

12:05- 15:21

다섯 번째 트렌드는 "혁신을 추구하는 기업가 정신"입니다. 기업은 창의성을 높이고 싶어 합니다. 점점 더 복잡해지는 문제점을 해결하기 위해 혁신을 추구하지요. 일부에서는 기업가 정신을 고취하기 위해 창업의 경험이 있거나 자신의 회사를 운영하고 있는 외부 인사를 고용하여 새로운 방향을 모색하기도 합니다. 다른 기업들의 경우, 기업가 정신을 갖춘 인력이 비즈니스 분석능력이 탁월하며, 사내에서도 이런 사내 기업가인 인트라프레너(Intrapreneur)를 육성할 수 있다고 믿습니다. 저도 예전에 인트라프레너로 일한 적이 있는데 최고의 경험이었습니니다. 비즈니스 분석능력은 여러모로 상당히 유용합니다. 하지만 기업가와 사내 기업가 사이에는 갈등의 소지도 있고, 이로 인해 기업이 어려움에 처할 수도 있습니다. 이런 갈등이나 문화적 변화는 나중에 더 자세히 설명하기로 하겠습니다. 사내 기업가를 채용하지 않는 경우 기업을 도울 수 있는 다른 방법은 바로 기업의 변화 과정을 돕는 것입니다. 이 경우 역시 비즈니스 분석능력을 발휘해야 합니다. 비즈니스 분석은 다양한 분야에서 요구되는데 그 중 하나는 기업이 새로운 방향으로 변화를 추구할 때 시장을 파악하는 것입니다. 검증된 기법들을 통해 기업의 아이디어에 대한 시장의 반응을 증명하는 것이지요. 비즈니스 분석능력을 활용할 수 있는 또 다른 분야가 있습니다. 물론 전부는 아니지만 다양한 분야의 많은 기업들이 모바일 애플리케이션을 출시하고 있습니다. 이들 중에는 기능적으로 완벽하지 않은 애플리케이션들을 선보이고 있는데요. 미완성의 기능들은

향후 고객의 피드백을 받아 애플리케이션 개발팀에 전달하여 더 빠르고 효과적으로 구현될 수 있습니다.

15:22-17:48

여섯 번째 트렌드는 "문화적 변화의 필요성"입니다. 기업이 혁신과 기업가 정신을 추구하기 위해서는 기업문화를 과거보다 더 빨리 변화시켜야 합니다. 우리는 수십 년 동안 아날로그식 방법을 활용하였고 기업문화를 바꾸는 것은 결코 쉬운 일이 아니었습니다. 마치 바다 한 가운데 정박한 대형 선박의 방향을 바꾸는 것과도 같은 일이지요. 하지만 오늘날에는 기업문화를 신속히 바꿀 수 있어야 기업의 경쟁력을 유지할 수 있습니다.

그렇다면 무엇이 필요할까요? 설문의 내용을 보니까 여러분 대다수가 프로젝트 관리자의 역할을 하고 계십니다. 프로젝트 관리자에게는 기획 업무, 모니터링, 프로젝트 관리나 완료 등의 일도 중요하지만 기업에 새로운 방향성을 제시하는 것에도 중점을 두어야 합니다. 프로젝트 관리자들은 맡은 업무를 수행하는 것만으로도 시간이 부족하기 때문에 비즈니스 분석가들의 도움이 필요합니다. 이를 통해 가능하면 프로젝트 시작 전부터 프로젝트의 효과에 대해 검토해봐야 합니다. 앞으로 기업들은 이런 변화에 영향을 줄 수 있는 인력을 더 선호할 것입니다.

17:49- 27:37

일곱 번째 트렌드는 애자일(Agile) 방법론입니다. 애자일의 중요성은 오랜 기간 동안 강조되었지만 일부 기업들은 여전히 어려움을 겪고 있습니다. 여기에 대해서는 나중에 계속 말씀 드리겠습니다. 애자일 방법론을 도입하려는 기업들은 많습니다. 하지만 그들이 정말 원하는 것은 단순히 가장 새롭고 가장 멋진 것입니다. 월든 폰드(Walden Pond)를 집필한 헨리 데이비드 소로는 이렇게 말합니다. "모든 세대들은 구세대의 고리타분한 방식을 비웃고 새로운 것만을 좇습니다." 패션쇼를 예로 들어볼까요? 패션은 항상 새로운 것, 멋진 것을 추구합니다. 하지만 유행이 지나면 예전의 것을 마치 새로운 것처럼 포장하여 선보입니다. 19 세기를 예로 들면 1970 년대 남성들은 수염을 기르는 것이 유행이었습니다. 오른 쪽 그림을 보시면 여성들은 크리놀린이라는 것을 치마 안에 입고 있습니다. 저희 어머니도 1950 년대에 치마 안에 크리놀린을 입으셨지요. 지금 보시는 사진들은 여러 나라와 대륙에서 찍은 사진들입니다. 1920 년대에는 여성들은 짧은 머리와 치마를, 남성들은 수염을 깎고 쓰리 피스로 된 줄무늬 슈트를 입고 있습니다. 이 또한 유행이 지나고 사진에서 보시는 것처럼 어떤 남성들은 제가 제일 좋아하는 드라마인 다운튼 애비에서처럼 술을 마시기도 합니다. 그럼, 변화의 시기인 1950 년대로 거슬러 올라가볼까요? 여성들은 흰색 스커트에 안에는 크리놀린을 입고 있습니다. 전통적인 모습이지요. 수염도 다시 유행입니다. 그리고 오른 쪽 위에 보시면 고양이 눈 선글라스도 유행 했었죠. 1960 년대에는 여성들은 긴 머리를, 남성들은 긴 머리와 수염이 유행이었고 여성들은 짧은 치마와 부츠, 벨 모양 바지를 즐겨 입었습니다. 1970 년대와 80 년대에는 벨 모양 바지는 레저용 옷이 되었고 긴 머리 대신 풍성한 오렌지색 헤어스타일이 인기를 끌었습니다. 오렌지색 옷과 카페트, 가정용품도 오렌지색이 유행을 이끌었습니다. 그때 오렌지색에 신물이 나서 다시는 인기를 끌지 못할 것이라고 생각했지만 오렌지색은 지금 다시 유행입니다. 물론 그럴듯하게 포장해서 말이지요.

고양이 눈 선글라스도 부활했습니다. 짧은 치마와 부츠도 마찬가지입니다. 제가 말씀 드리고 싶은 것은 4 개의 다른 국가와 대륙에서도 동일한 현상을 찾아 볼 수 있다는 점입니다. 패션은 뿌리를 찾아갑니다. 왜냐하면 새로운 패션은 과거의 패션에서 비롯되기 때문입니다. 이것이 애자일과 무슨 관련이 있을까요? 방법론도 유행을 탑니다. 사라진 것들이 다시 포장되어 새로운 것처럼 등장합니다. 몇 가지를 소개해드리겠습니다. 모두 새롭고 멋진 것들입니다. 구조화된 체계 분석과 설계에 대하여 기억하십니까? 우리는 분석을 하고 설계를 하고 구축을 하고 테스트를 하고 실행을 했습니다. 사례 도구를 이용한 정보 공학은 어떤가요?

그것이 바로 우리가 고래 모델이라고 부르던 카운터 구조의 체계 분석과 설계입니다. 고래 모델이라 불렀던 이유는 고래의 머리처럼 대부분의 과정이 먼저 진행되기 때문입니다. 그럼, OOAD 라고 부르는 객체 중심의 분석설계는 어떤가요? 비즈니스 분석에서 OOAD 를 반드시 수행해야 하는 시기가 있었습니다. 우리의 관심이 더 직관적인 점진적 방법론으로 옮겨가자, RUP 라고 부르는 "래셔널 통합 프로세스"나 제가 가장 좋아하는 "속성 응용 개발"인 RAD 가 유행을 끌게 되었지요. 직관적인 구조, 점진적 구조, 그리고 언제나 대기 중인 비즈니스 이해관계자들. 이들 모두 애자일 프로젝트의 선구자격이지요. 이런 방법론들은 지금은 모두 사라졌습니다. 변화하고 진화하였지요. 지금은 애자일(Agile)의 시대입니다.

그렇다면, 앞으로는 어떨까요? 저도 모르겠습니다. 단지 방법론만으로 효과가 있을지 의문입니다. 일부 기업들은 애자일 방법론을 도입하는데 여전히 어려움을 겪고 있습니다. 도입을 통해 효과를 거둘 수 있는지 확인하려면 몇 가지 질문이 필요합니다.

1) 기업들은 기업문화를 대대적으로 변화시킬 수 있는가?

상명하달로 철저한 정보 통제가 이루어지는 계층구조를 가진 기업들은 투명성과 협업을 중시하는 수평구조의 기업으로 변화하는데 어려움을 겪고 있습니다. 수평적이고 투명성과 협업을 중시하는 기업문화를 지원하지 못한다면 애자일 방법론을 도입하기 힘듭니다.

2) 애자일 전문 인력이 기업과 협업하고, 기업이 애자일 방법론을 신속하게 도입하도록 지원할 수 있는가?

애자일이나 하이웨이 접근법은 많은 기업들에게 적합하지 않기 때문에 기업들이 어려움을 겪습니다.

3) 기업이 애자일을 기반으로 하는 견고한 프로젝트 원칙을 준수할 수 있는가?

애자일은 견고한 프로젝트 원칙을 기반으로 하기 때문에 효과적이라고 생각합니다. 애자일 방법론의 장점이 많아도 프로젝트의 원칙이 지켜지지 않아 품질이 낮은 제품이나 서비스를 제공하게 된다면 기업들은 여전히 어려움을 겪을 것입니다. 애자일 방법론이 5 년 후에도 존재할까요? 저도 잘 모르겠습니다만 이 질문 자체가 잘못된 것입니다. 애자일이 방법론으로 몇 년 후에도 존재할 지보다 애자일이 미래에 지속될 기업문화에 긍정적인 영향을 이미 주었다는 사실이 훨씬 중요하다고 생각합니다.

27:38-34:21

지금까지 7 대 트렌드에 대해 말씀 드렸습니다. 이 외에 네 가지 트렌드가 더 있습니다. 저는 이것을 메타-트렌드라고 부릅니다. 메타-트렌드를 활용하려면 조직 차원의 지원이 필요합니다. 메타-트렌드는 많은 관심을 받으며 지속될 것으로 전망하지만 말씀 드린 바와 같이 조직적인 차원의 지원이 필요합니다. 좀 더 자세히 설명 드리겠습니다. 첫 번째로 팀 차원에서의 접근방식이 필요합니다. 수평적인 구조로 투명성과 협업을 중시하며 프로젝트의 유형과 주기에 상관 없이 팀에서 의사결정을 내릴 수 있도록 지원하는 것입니다. 혁신에 대해서도 말씀 드렸는데요. 혁신 지향성은 앞으로도 계속될 전망입니다. 기업은 혁신을 추구해야 합니다. 그러기 위해서는 직원들에게 충분한 휴식과 생각할 수 있는 시간을 보장해야 합니다. 어떤 기업은 직원들이 일상 업무에서 분리되어 창의적인 사고를 할 수 있는 인큐베이터 같은 공간을 제공하기도 합니다. 이것은 정말 중요한 문제입니다. 저는 자신을 상당히 창의적인 사람이라고 생각하지만 15 년 동안 프로젝트 관리자로 활동했으며 느낀 점은 창의성을 발휘할 수 있는 시간이 없다는 것입니다. 프로젝트 마감일이나 인원 충원, 팀 내 갈등과 같은 문제에 너무 많은 시간을 보내고 있었지요. 창의성을 발휘할 시간이 없었습니다. 창의성이 없다면 혁신도 불가능합니다.

세 번째 메타-트렌드는 기업이 비즈니스 분석능력을 더욱 중시하게 된다는 점입니다. 기업이 어려움을 극복하려면 비즈니스 분석능력이 필요합니다. 비즈니스 분석능력은 업무를 설계하고 프로젝트에 대해 사후 평가를 실시하는 능력을 의미하며 비즈니스 상황에서 기업에 상당한 도움이 될 것입니다. 비즈니스 분석가들이 없다고 비즈니스 분석이 완전히 불가능하지는 않습니다. 비즈니스 분석가의 역할도 중요하겠지만 이 역할도 분산될 것입니다. 프로젝트 관리자, 비즈니스 분석가, 개발자, 비즈니스 이해관계자, 건축설계사 등 다양한 인력이 분석을 수행할 수 있습니다. 역할 자체의 중요성은 커지지만 누가 그 역할을 수행할지는 덜 중요하게 됩니다. 기업문화는 기업 외부의 다른 사람들에게도 영향을 줄 수 있어야 합니다. 저는 여러 나라에서 같은 질문을 했지만 대답은 늘 비슷했습니다.

"당신이 직원들 이외에 다른 사람들에게 긍정적인 영향을 주려고 할 때 걸림돌이 있었다면 무엇입니까?"라는 질문을 했었지요. 자주 들을 수 있는 대답은 "그럴만한 시간이 없습니다"와 "우리 회사의 문화는 영향을 주고 받는 것을 장려하지 않습니다"라는 것이었습니다. 우선 우리는 협업을 장려할 수 있는 체계와 신뢰를 구축해야 합니다. 이것 없이는 누구에게도 좋은 영향을 줄 수 없습니다. 두 번째로는 준비를 철저히 해야 합니다. "기발한 아이디어가 있어요. 구체적으로 실행해봅시다"라고 말할 수는 없습니다. 기업에서 효과를 거둘 수 있을지에 관해 심사숙고 해야 합니다. 실제로 실행에 옮길 수 있는 현실적인 아이디어를 기획해야 합니다. 그러기 위해서는 철저한 사전 준비가 필요합니다. 마지막으로 필요한 것은 용기입니다. 왜냐하면 조직에는 현재의 시스템을 유지하고 싶어하는 사람들이 있기 때문입니다. 7 대 비즈니스 트렌드와 메타-트렌드를 살펴보면 각 회사에서는 이 트렌드를 얼마나 구현해 왔는지, 앞으로 무엇이 필요한지를 점검할 수 있습니다. 의사결정 과정에서 팀이 주체가 되어야 하고, 이를 위해서는 수평적이고 협업과 투명성을 지향하는 기업문화가 필요합니다. 창의적이고 현실적인 해결방법을 찾아내기 위해서는 비즈니스 분석의 중요성이 강조되어야

하고, 다른 사람들에게도 긍정적인 영향을 줄 수 있어야 합니다. 지금까지 반응이 좋았고 앞으로도 지속되리라 생각되는 트렌드에 대해 간단히 설명 드렸습니다.

34:22- 39:08

그렇다면 어떤 트렌드가 앞으로 사라질까요? 앞에서 극단적인 애자일 방법론에 대해서 설명했는데요. 우리는 애자일을 완전히 도입하거나 전혀 도입하지 않는 선택의 기로에 놓여 있습니다. 설문 결과에 따르면 많은 분들이 혼합된 접근방식을 선택하고 있습니다. 따라서 전부 도입하거나 아예 도입하지 않는 극단적인 방법론은 앞으로 사라질 것입니다.

"모 아니면 도"라는 극단적인 경향은 아니지만 프로젝트 수행에 꼭 필요한 경우를 제외하고는 수많은 문서를 필요로 하는 트렌드는 사라질 것입니다. 문서작업이 완전히 사라지는 것은 아니지만 애자일에 대한 잘못된 해석도 흔히 볼 수 있습니다. "애자일 프로젝트를 진행하고 있기 때문에 문서가 더 이상 필요하지 않아요"라고 말하는 사람들이 있습니다. "문서 대신 직접 대화합니다"라는 말도 듣게 됩니다. 물론 직접 대화하는 것은 상당히 효과적입니다. 하지만 대기업이나 대규모 프로젝트, 글로벌 프로젝트의 경우에는 불가능한 방식입니다. 이런 극단적인 트렌드는 사라질 것입니다. 프로젝트 관리 오피스 즉, PMO, COE(Center of Excellence)는 사라지지 않을 것입니다. 비즈니스 분석도 마찬가지입니다. 하지만 모든 프로젝트에서 따라야 하는 공통 기준을 정하는 트렌드는 사라질 것으로 예상됩니다. 그리고 "섬기는 리더십"인 Servant Leadership 이라는 트렌드가 확대될 전망입니다. 이 표현은 지금 유행어처럼 사용되고 있습니다.

이 말은 1970 년부터 쓰여져 왔던 표현인데 10~15 년 정도 유행했습니다. 즉, 프로젝트 팀의 구성원을 위해 일하는 프로젝트 관리자를 의미합니다. 이 개념은 예전부터 있었지요. 섬기는 리더십을 적용시킨 PMO 가 프로젝트 팀을 지원하도록 하는 것입니다. 정형화된 회의, 주제와 발표자 등 모든 형식이 정해진 회의들은 사라지거나 덜 전형화되리라 생각합니다. 회의록도 마찬가지입니다. 회의록 역시 시각적인 메모로 대체되고 있습니다. 이것은 뉴질랜드에서 제가 강연한 내용을 누군가 시각적으로 메모한 것입니다.

앞으로 문서는 이런 스타일로 작성될 것입니다. 참석자로서 손을 들고 의견을 말하는 것이 아니라 자기의 생각을 메모지에 적어 벽에 붙이면 이를 수집하여 아이디어를 공유하는 것입니다. 회의를 통제하는 리더가 아니라 중립적인 진행자가 되어 회의를 진행합니다. 혁신을 추구하는 기업들은 이해관계자들이 새롭고 다른 방식에 따라 창의적으로 아이디어를 구상하기를 원하며 이를 위해서는 중립적인 진행자가 필요합니다. 그리고 이 네 가지 트렌드는 앞으로 사라질 것으로 생각됩니다.

39:09-42:34

이것은 우리 비즈니스 분석가들에게 무엇을 의미할까요? 비즈니스 분석능력은 필요합니다. 맞습니다. 서로 다른 능력들은 각기 다른 업무를 수행합니다. 그래서 역할을 분담하는 것입니다. 하지만 여전히 비즈니스 분석능력은 필요합니다. 폭넓은 범위의 비즈니스 분석이 아니라 지금과 같이 요구사항을 목록으로 만들고 문서작업에만 치중한다면 우리가 창출할

수 있는 가치는 줄어들고 미래를 보장할 수 없게 됩니다. 우리는 기회를 놓치지 말아야 합니다.

우리가 비즈니스 분석 업무를 수행하듯이 기회를 포착하고 영향력을 발휘하고 기업이 이를 활용할 수 있도록 설득해야 합니다. 이런 기회를 기다리기만 한다면 우리는 어려움을 겪을 것입니다. 하지만 우리는 창의적인 사람들이며 창의성을 충분히 자유롭게 발휘할 수 있습니다. 기업을 위해 변화를 이끌 수 있습니다. 그래서 몇 가지 도움이 될만한 것을 말씀드리겠습니다. 강연을 준비할 때 이것이 도움이 될지는 몰랐습니다. 이 아이디어들이 도움이 되기를 바랍니다. 역할을 분담하면 능력의 중요성이 강조되며 역할이나 직책의 중요성은 줄어들게 됩니다. 따라서 균형이 무엇보다 중요합니다. 실무에 애자일 방법론을 적용하거나 문서화 작업, 요구사항을 관리할 때에도 균형이 필요합니다.

균형이 바로 키워드입니다. 앞에서 말씀 드린 것처럼 기업들은 혁신과 기업가 정신을 추구하면서 많은 갈등을 겪고 이를 통해 변화하게 될 것입니다. 일부 기업들은 애자일 도입에 많은 어려움을 겪고 있고 다른 기업들은 비즈니스 방식을 이미 바꿨습니다. BA 타임즈와 프로젝트 타임즈의 기사를 인용하겠습니다. "기업들은 빠르게 변모하고 있으며 우리의 선택은 그 변화에 동참하거나 도태되는 것이다."

42:36-END

지금까지 우리 조직에 대해 간략히 소개해 드렸는데요. 이제 질문을 받겠습니다.

정말 멋진 강연에 감사 드립니다. 그럼 바로 질의응답 시간을 가지도록 하겠습니다.

1) MOOC 에 대하여 좀 더 설명해주시겠습니까?

네, MOOC 는 Massive Open Online Course 의 약자로 현재 많은 온라인 공개 강의가 있습니다. 비용이 들지 않으며 일부 유명 대학교에서 프로젝트 관리, 비즈니스 분석 등 다양한 분야에 대한 강의를 제공하고 있습니다. LinkedIn 그룹이나 비즈니스 분석 관련 그룹에 가입하면 비즈니스 분석에 대한 다양한 무료 강의를 들을 수 있습니다. 자세히 설명드릴 시간은 없지만 조사 결과에 따르면 이런 강의가 인기는 있지만 끝까지 듣는 사람들은 많지 않다는 사실을 알게 되었습니다. 모두 온라인으로 진행되기 때문에 실습이나 그룹 토론 등은 마련되어 있지 않습니다. 제 답변이 도움이 되었기를 바랍니다.

도움이 되었습니다. 감사합니다. 다음 질문 부탁드립니다.

2) 경영진에게 기업문화의 변화를 위한 비용에 대해 어떻게 설득할 수 있을까요? 변화의 가치를 경영진에게 제안하기가 쉽지 않습니다.

맞아요. 정말 어렵습니다. 우선, 기업에서 정말로 변화를 원할 수도 있고 아닐 수도 있습니다. 경영진은 흔히 우리가 옳다고 생각하는 방향으로 변화해야 할 필요성을 느끼지 못합니다. 그래서 사례분석이 필요합니다. 변화의 규모가 어떤 경영진에게 우리가 어떤 문제를 해결하고자 하는지 강조하는 것이 중요합니다. 경영진이 변화를 제안한다면 문제 없겠지요.

"기업의 변화를 위해 경영진이 시간을 할애하도록 어떻게 설득할 수 있는가"라는 문제라면 리스크를 강조해야 합니다. 변화를 시도한다면 운영이나 영업과 같은 사항에 대하여 알고 싶을 것입니다. "철저하게 준비하셨군요. 이렇게 하면 되겠군요"라는 말을 듣고 싶을 것입니다. "이런 방식으로 해보면 어떨까요"같이 말이죠. 답변이 도움이 되었으면 좋겠습니다.

3) 고정 입찰계약을 통해 서비스를 제공하는 기업의 경우 애자일 방법론을 어떻게 도입할 수 있을까요?

좋은 질문입니다. 이 주제와 관련하여 강연을 준비하고 있습니다. 고정 입찰의 경우 필요한 기능을 고려해야 합니다. 입찰을 신속하게 진행하는 것은 중요하지만 번거로울 수도 있습니다. 저는 이런 업무를 진행해본 적이 없어 다른 사람들보다 경험이 적습니다만 중요한 문제인 것은 분명합니다. 이 주제에 관하여 웨비나를 준비하고 있으니 참여해주시면 도움이 될 것입니다.

라슨 씨, 감사합니다. 몇몇 분들이 다음 질문을 하셨는데요. 의견을 주시기 바랍니다.

4) 비즈니스 분석능력이라 하면 여러 가지 의미가 있을 텐데요, 정확하게 무엇을 의미하는 것인가요?

답을 드리자면 한 시간이 더 필요하겠는데요. 어디서부터 설명을 드려야 할까요? 먼저 좋은 질문을 하는 것도 분석능력에 포함되고요. 질문을 하기 전에 미리 알아보는 것도 포함되지요. 다음 단계는 정말 어렵습니다. 많은 정보를 종합하는 능력입니다. 왜냐하면 우리는 여러 곳에서 수많은 정보를 얻고 있습니다. 그 중에는 애매모호한 정보들도 포함되기 때문에 이것을 종합할 수 있어야 합니다. 많이 알수록 좋은 질문을 할 수 있는 것이지요. 즉, 질문을 하는 능력, 정보를 종합하는 능력, 조사를 통해 원인을 규명하고 새로운 아이디어를 도출하는 능력이 모두 분석능력에 포함됩니다. 다시 말하면, 기업가로서 필요한 역할이지요. 저는 경영 컨설턴트로 외부 컨설팅 회사와 일하면서 이 능력들을 습득하게 되었습니다. 이것을 비즈니스에 적용하면 요구사항을 파악하고 정립할 수 있습니다. 이를 통해 지금 일어나고 있는 현상을 파악하고 적절한 질문을 함으로써 기업이 변화할 수 있도록 도와줍니다. 원인을 분석하고 업무를 개선할 수 있습니다. 바로 이것이 분석능력의 기본입니다. 또한 모델링이나 업무를 설계하고 사례별 비즈니스 분석을 진행함에 있어 특별한 능력이 필요하기도 하지요. 하지만 일반적으로 어떤 현상이 일어나고 있는지 규명하는 것을 의미합니다. 종합하고 질문하고 다시 종합하는 과정을 통해 변화를 구상할 수 있습니다.

감사합니다. 다음 질문입니다.

5) 비즈니스 분석가가 프로젝트 관리자의 역할을 수행하거나 그 반대도 가능한지요? 비즈니스 분석가와 프로젝트 관리자의 역할이 겹치는 부분이 있나요?

제가 원하던 질문입니다. 정말 좋은 질문이지요. 이 부분에 대해서도 자세히 설명드릴 시간이 있었으면 좋겠습니다. 예전에 이 주제에 관하여 논문을 여러 편 쓰기도 했는데요. 아마 2000 년도와 2009 년도에 BA PM 에 대한 글로벌 콘그레스에서 이들의 역할에 대해 토론을 하기도 했습니다. 먼저 이들은 요구하는 능력이 다릅니다. 1983 년에 저는 비즈니스 분석가

자격을 취득했고 그 후에 프로젝트 관리자로 활동하기도 했습니다. 비슷한 면도 있고 다른 면도 있습니다. 사람들 중에는 두 가지 능력을 모두 갖춘 사람들도 있습니다. 하지만 이해관계자들이 많이 연관된 복잡한 프로젝트의 경우에는 이 두 가지를 모두 수행할 수 있는 시간이 없습니다. 그래서 비즈니스 분석능력을 가진 사람과 프로젝트 관리능력을 가진 사람을 따로 두고 협업하는 것이 효과적입니다. 제가 말씀 드린 비즈니스 분석능력 중에는 프로젝트 관리자가 가진 능력도 포함되어 있습니다. 하지만 비즈니스 분석가들이 가지고 있지 않은 능력을 보유하고 있기도 하지요. 정말 흥미로운 주제입니다. 물론, 이 두 가지를 모두 할 수 있는 사람들도 있지만 항상 가능한 것은 아닙니다.

감사합니다. 다음 질문입니다.

6) 공공분야나 정부 기관에 영향을 미치기 위해서는 무엇이 필요한가요?

이것도 정말 좋은 질문입니다. 앞에서 "기업문화가 영향을 주고 받는 것을 장려하지 않습니다"라고 말하는 사람들이 있다고 했습니다. 영향력을 장려하는 조직문화가 필요한 것이 사실입니다. 그렇지만 우리 스스로 할 수 있는 일도 있습니다. 한 가지 예를 들어 보겠습니다. 기업에서 이런 역할을 수행하고 있는 동료가 있습니다. 그녀는 비즈니스 분석가는 아닙니다. 프로젝트 관리자에 더 가깝지요. 프로그래머 관리자로 일을 시작했어요. 높은 자리는 아닙니다. 위원장이나 부위원장을 위해 일하지는 않지만 제가 만난 사람 중에 가장 영향력 있는 사람입니다. 그녀는 다른 기관에 있는 프로젝트 관리자를 끝까지 물고 늘어집니다. 마치 물귀신처럼 말이지요. 조직문화를 바꾸는데 몇 년의 시간이 걸렸습니다. 신뢰를 쌓을 수 있다면 영향력을 발휘할 수 있습니다. 그러기 위해서는 용기도 필요하죠.

감사합니다. 다음 질문입니다.

7) 조직의 변화와 비즈니스 분석능력을 모두 갖춘 사람이 프로젝트에 도움이 될까요?

조직의 변화는 상당히 범위가 넓습니다. 이런 변화와 관련이 있는 사항들은 검토해보아야 합니다. 비즈니스 분석은 조직이 변화의 과정을 거치도록 도움을 줍니다. 조직의 변화도 집중적으로 관리하고 비즈니스 분석에도 전념해야 한다면 우리는 아마 모든 일을 다 해야 하기 때문에 정말 힘들 것입니다. 하지만 조직의 변화에만 집중한다면 비즈니스 분석가나 조직 변화 전문가도 그 역할을 수행할 수 있을 것입니다. 물론 역할이나 직책에 상관 없이 조직의 변화에 대해 심사 숙고해야 합니다. 제 답변이 도움이 되었으면 좋겠습니다.

감사합니다. 다음은 많은 사람들이 궁금해하는 질문입니다.

8) 혁신을 추구하면서 동시에 신속하게 일을 수행하고 싶다면 사례와 데이터 모델을 어떻게 활용할 수 있을까요?

좋은 질문입니다. 일을 빨리 진행한다고 해도 세부사항을 짚고 넘어가야 합니다. 따라서 기존의 사례나 애자일 프로젝트 승인 기준을 활용하여 업무를 실시해야 합니다. 이상적으로는 먼저 이런 작업을 진행하고 애자일 환경을 준비하면서 필요 시 세부사항을 진행하는 것이지만 이것은 어디까지나 이상적인 상황이지요. 기존의 프로젝트

진행방식에서는 먼저 일을 처리하고 역할을 분담하여 다른 모델을 진행하는 것입니다. 모델 없이는 방법이 없는 것 같습니다. 그래서 저는 세부사항을 커버할 수 있는 모델을 좋아합니다. 사례분석에 대한 모델 없이는 데이터 모델도 불가능하지요. 그렇게 되면 개발 시간이 기하급수적으로 늘어납니다. 이런 작업은 반드시 필요하기 때문에 미리 처리해 두어야 합니다.

감사합니다. 다음 질문입니다.

9) 애자일 방법론이 IT 프로젝트 이외에 다른 분야에 어떻게 활용되고 있는지요?

역시 좋은 질문입니다. 소프트웨어 개발을 위해 도입되었으나 프로세스 개선 등 다른 분야에서도 활용되고 있다고 알고 있습니다. 저는 애자일 방법론의 열렬한 지지자이며 저희 회사에서는 많은 소프트웨어를 외주로 개발하고 있습니다. 애자일과 거리가 먼 회사들도 매일 간단한 스탠드업 회의를 합니다. 팀에서 진행상황이나 완료사항 등을 공유하기 때문에 업무가 매우 투명합니다. 애자일 방법론은 소프트웨어 개발 외에도 많은 분야에 적용이 가능합니다. 이 외에도 많은 사례들이 있습니다. 활용도가 다양합니다!

감사합니다. 그럼 마지막 질문을 드리겠습니다.

10) 비즈니스 분석가들이 애자일 방법론을 도입하는데 어려움을 겪는 이유는 무엇입니까?

여러 이유가 있겠지요. 그 중 하나는 비즈니스 분석가라는 공식 역할이 없기 때문입니다. 일부 기업들은 프로젝트를 수행할 때 비즈니스 분석가들을 취약한 제품의 개발에 강제로 참여시킵니다. 우선 저는 이것이 큰 실수라고 생각합니다. 비즈니스 분석가는 비즈니스와 관련된 의사결정을 내려서는 안됩니다. 애자일 프로젝트에서도 누군가 의사결정을 내려야 하는데 제품의 제공자나 테스트 담당자에게 이런 역할을 떠넘기기도 합니다. 그들에게는 승인 기준이나 등급이 필요합니다. 이상적인 상황에서는 세부사항들을 제때 처리해야 하고 비즈니스 분석능력도 필요하지요. 또한 비즈니스 문제도 해결해야 합니다. 이런 능력이 요구되지만 비즈니스 분석가들은 자신이 어떤 역할을 해야 하는지 혼란스러워 하는 경우가 많습니다.

정말 멋진 강연 감사합니다. 오늘 순서는 이것으로 마쳐야 할 것 같습니다. 엘리자베스 라슨 씨의 강연을 듣기 위해 귀한 시간을 내주신 모든 분들께 감사의 말씀을 전합니다. 웨비나를 생방송이나 녹화방송으로 시청하시는 모든 분들은 자동으로 PDU에 반영된다는 것을 다시 한번 말씀 드립니다. projectmanagement.com 에서 24 시간 이내에 녹화된 영상을 시청하실 수 있으며 저와 라슨 씨에게 질문을 하실 수도 있습니다. 참여해주신 모든 분들과 라슨 씨에게 다시 한번 감사 드립니다.

마조리 씨, 감사합니다.